



La veille au service de la réflexion prospective

Marie-Christine Chalus-Sauvannet

► To cite this version:

Marie-Christine Chalus-Sauvannet. La veille au service de la réflexion prospective. 14 et 15° RENCONTRES SUR LA PROSPECTIVE DES METIERS: PROSPECTIVE DU MANAGEMENT ET DES FORMES DE GOUVERNANCE: NOUVEAUX ENJEUX? RUPTURE DE PARADIGME? IMPACTS RH, ORGANISATIONNELS, TERRITORIAUX, MPE - EMS - Management et Avenir, Essec, Dec 2015, Paris, France. halshs-01231235

HAL Id: halshs-01231235

<https://shs.hal.science/halshs-01231235>

Submitted on 19 Nov 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La veille au service de la réflexion prospective

Marie-Christine Chalus-Sauvannet

Maitre de conférences en sciences de gestion/HDR

IAE de Lyon- Université Lyon 3

Membre du centre de recherche MAGELLAN

mc.chalus-sauvannet@univ-lyon3.fr

La veille et la prospective assume l'une est l'autre le même objectif « *anticiper l'avenir pour servir l'action* ». (Lesourne et Stoffaës, 1997, p. 14). Pour survivre et se développer dans un contexte économique de plus en plus incertain, la recherche des informations d'anticipation par le biais d'un dispositif de veille permet d'alimenter le processus de réflexion stratégique des dirigeants en leur offrant un moyen de transformer les menaces en opportunités (Audet, 2003) et ainsi de leur offrir une gestion stratégique de l'information au service de leur vision prospective.

Si la gestion stratégique de l'information devient progressivement un des moteurs de la performance globale des entreprises et si le processus de mondialisation des marchés contraint celles-ci à s'adapter aux équilibres nouveaux, voire ses déséquilibres, alors, la conduite de stratégies « éclairées » reposerait largement sur la capacité des entreprises à capter, traiter et analyser les données environnementales.

Depuis la fin du XXème siècle, l'ouverture de l'environnement économique des entreprises augmente l'instabilité des PME. L'enjeu est désormais souvent mondial, ce qui accroît le niveau de difficulté de la perception de l'environnement dans lequel agit l'entreprise. Cette globalisation s'est doublé de l'apparition d'un système d'information et de communication rapide et international (l'ère du numérique) et estompant progressivement les frontières matérielles. L'accès à des nouveaux marchés est possible mais la complexité et la dimension de l'environnement à prendre en compte est une source d'incertitudes et de risques qui peut freiner des développements potentiels. Il semblerait néanmoins que ces évolutions ne soient pas une fatalité pour les entreprises et encore moins pour les PME souvent plus agiles.

L'objet de cette communication est de s'interroger sur l'intégration de la veille au cœur même de l'organisation et d'en mesurer les effets attendus par l'entreprise, et notamment comment envisager ses futurs. Nous considérons, en effet, qu'il s'agit d'une stratégie par laquelle l'entreprise vise à comprendre et à anticiper les évolutions de son environnement. Lors de ce parcours, qui associe des changements portant sur la stratégie, les processus, les structures et les techniques, l'entreprise s'efforce de mieux s'organiser autour du principe de vigilance environnementale au sens le plus large.

Pour introduire cette recherche, nous procéderons en trois temps : après un positionnement des concepts retenus (1), nous présenterons notre méthodologie de recherche (2), afin d'exposer les résultats obtenus qui permettront d'alimenter la discussion (3).

1- Cadre théorique de la recherche

Pour Aguilar (1967), la veille stratégique est « l'acquisition et l'utilisation d'informations à propos d'événements, de tendances et de dynamiques de l'environnement externe dont la

connaissance aiderait les managers à orienter le cours de leurs actions futures ». C'est un des moyens que peut mettre en œuvre une organisation pour pérenniser ses activités et gagner en compétitivité (Jennings et Lumpkin, 1992; Wei et Lee, 2004). En prenant en compte les changements extérieurs (Xu et al., 2003) et en essayant de les anticiper (Choo, 1999), la VS est une activité de support à l'élaboration de stratégies en lien avec l'environnement.

La structuration de l'organisation de la vigilance dans l'entreprise, c'est-à-dire la connaissance de la façon dont l'entreprise se structure pour augmenter ses logiques d'action est une source potentielle de performance, face aux entreprises qui ne le feraient pas (Martinet et Marti, 2001).

La veille, vue comme une fonction d'apprentissage continu de l'organisation, est un « *processus collectif et proactif par lequel les membres de l'entreprise (ou institution) traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire. La veille a pour but d'innover, de se différencier, de réagir plus vite et de s'adapter à l'évolution de l'environnement, d'éviter les surprises stratégiques désagréables, de réduire les risques et l'incertitude en général* » (Lesca et Caron-Fasan, 2006, 2008).

Pour être efficace et répondre aux exigences qui le conditionnent, le système d'information à élaborer doit être multidirectionnel en collectant des informations qui visent les concurrents, les fournisseurs, le tissu économique, les institutions, mais aussi la dimension stratégique des ressources humaines. D'un point de vue général, trois caractéristiques semblent essentielles à l'efficacité de cette veille stratégique : la veille doit être globale et dynamique, cohérente pour exploiter les sources d'informations, et intégrée dans l'organisation.

Une réflexion de fond semble un préambule à l'action d'intégration de la veille, car la démarche efficiente nécessite des efforts importants (notamment sur la gestion des systèmes d'informations et sur le comportement humain) et peut s'avérer coûteuse. Une absence de méthode qui omet l'articulation entre le système technique et les hommes conduit au mieux à la frustration et au pire à la confusion et au gaspillage des efforts (Martinet et Ribault, 1988). Ainsi, la dimension organisationnelle et méthodologique n'est pas à sous-estimer pour être « à l'écoute » des changements, pour surveiller les menaces et pour détecter les opportunités potentielles dans des temps compatibles avec les délais d'adaptation de l'entreprise (Lesca, 1994).

- Enjeux de l'intégration de la veille stratégique dans les organisations

La mondialisation offre l'avantage d'ouvrir l'entreprise à des marchés nouveaux et de lui en faciliter l'accès, mais, c'est aussi une porte ouverte à des nouveaux concurrents dont l'apparition semble difficile à anticiper et à maîtriser. L'information est plus riche, mais aussi plus importante, trop importante et multicanaux, ce qui ne facilite ni la recherche, ni la sélection des informations fiables pour l'entreprise.

En effet, la base d'informations de l'entreprise devrait être suffisamment sélective et actualisée pour garantir la pertinence de la prise de décision. L'adaptation est un mot clé du contexte actuel.

Les mutations mondiales se révèlent sources d'incertitudes multiples, sur les plans économiques, technologiques, sociales, juridiques,... Les hommes et les organisations cherchent à les intégrer le mieux possible dans leur stratégie afin d'améliorer leurs performances futures. Pour cela, *« elles doivent maîtriser non seulement la connaissance scientifique et technologique mais aussi les techniques offensives et défensives propres à la gestion de l'information concurrentielle »* Rapport Commissariat Général au Plan 97, page 27.

L'entreprise évolue dans un système de plus en plus contraignant. En effet, le consommateur exige non seulement la qualité (la qualité est devenue l'exigence normale minimum), mais aussi des délais, des services annexes, un prix, par contre ses paiements se font de plus en plus attendre, sa fidélité à une marque s'affaiblit et il n'hésite pas à partager sur les réseaux sociaux son mécontentement. Outre les clients, les entreprises doivent faire face à des contraintes en termes de normes nationales, européennes, internationales, parfois contradictoires. Elles sont aussi obligées de tenir compte de leur environnement par le respect de l'écologie par exemple ou encore leur citoyenneté...

D'après Lesca (1994) : *« Une entreprise qui veut être durablement compétitive devrait être constamment aux aguets afin d'être en mesure de tirer profit des changements qui, la plupart du temps, s'imposent à elle ».*

Il rappelle que seules les entreprises qui franchiront un seuil qualitatif important dans leur capacité à prévoir l'évolution des marchés, cerner les besoins potentiels, identifier les innovations technologiques, anticiper les modifications de comportement des acteurs économiques, politiques et sociaux, maintiendront les bases de leur compétitivité.

Si les entreprises se sont intéressées à la veille et à ses périphériques, c'est aussi que les modèles d'organisation avaient montré leurs limites. Les entreprises avaient et ont de plus en plus un besoin d'informations internes et externes permettant d'alimenter leur prise de décision afin de mieux maîtriser l'avenir, notamment par la réduction des incertitudes mais aussi par une exploitation pertinente de leurs ressources.

Cette recherche est orientée sur les stratégies proactives qui sont celles qui agissent concrètement sur les futurs possibles. Elles optimisent leurs ressources pour se donner les moyens de conduire un changement gage de performances. La stratégie sera plus qu'offensive dans la mesure où battre un concurrent constituera seulement un des éléments, l'objectif étant d'avancer dans le bon sens, vite et bien et sur des créneaux sans cesse renouvelés grâce à la mobilisation des ressources de l'entreprise.

La dynamique actuelle ne permet plus les erreurs d'antan, les entreprises doivent en permanence agir et apprendre vite. Si aujourd'hui, la proactivité est une réponse pour les

stratégies offensives de demain alors de quels moyens disposent les organisations pour influencer judicieusement leurs décisions et permettre la conduite de telles stratégies ?

2 – Méthodologie et contexte de la recherche

Le choix a été fait d'une étude approfondie de type étude de cas. Cette recherche s'est déroulée sur 24 mois.

Par une méthodologie qualitative de type « clinique », je me suis attachée à observer une organisation sur un temps plus ou moins long pour suivre les évolutions naturelles ou les changements provoqués (Yin, 2009). L'intérêt des approches qualitatives réside dans le fait qu'elles sont jugées opportunes pour l'étude en profondeur des phénomènes (Huberman et Miles, 1991 ; Denzin et Lincoln, 1994). En sciences de gestion, J. Van Maaren (1983) définit les méthodes qualitatives comme un « éventail de techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder, traduire et d'une façon plus générale, être en accord avec le sens des phénomènes ». C'est dans cet esprit que les recherches qualitatives sont souvent qualifiées de *compréhensive*, c'est-à-dire qu'elles cherchent à *comprendre* le(s) sens de situations de gestion et de phénomènes, plutôt qu'à valider quelques hypothèses comportant un *petit* nombre de variables.

Le contexte de cette recherche s'est déroulé principalement dans le cadre d'une entreprise de taille intermédiaire (ETI), mais aussi des PME. Ces entreprises se sont engagées dans des démarches volontaires de développement de leur veille stratégique soit parce qu'elles se sentaient menacées, soit pour soutenir leur développement. Je les ai accompagnées selon les cas entre 12 et 24 mois. Il s'agit donc de recherches longitudinales à visées transformatives.

Je prends ici le cas de l'ETI du secteur de l'agro-alimentaire. A cette époque, l'entreprise fait face à la concentration dans le secteur de la grande distribution (GMS), son principal client.

Malgré ce contexte difficile, les PME agro-alimentaires ne sont nullement condamnées à disparaître, en effet, la segmentation de la demande des consommateurs est allée croissante. Le croisement des multiples exigences du client final a fait naître une multitude de " niches " qui sont autant d'opportunités de développement pour les PME locales ou innovantes. Aussi, les relations avec la grande distribution, même si elles demeurent souvent conflictuelles, sont aussi parfois conçues dans le cadre d'un partenariat " sur mesure " prenant en compte les spécificités de chacun.

Issue initialement d'une boulangerie familiale, cette société s'est spécialisée dans la fabrication de viennoiseries industrielles. Vedette du second marché boursier, son chiffre d'affaires en 2010 s'est élevé à 478 millions d'euros pour un résultat net consolidé de 31 millions d'euros. Cette entreprise compte 8 usines. L'expérimentation au sein de cette ETI a concerné sa structure: 4 sites de production et le siège. Chaque site comporte un effectif compris entre 130 et 240 personnes. 30% des salariés de chaque site de production a été interviewé en entretien semi-directif individuel ou collectif.

Face à l'exigence croissante des GMS (notamment en innovations produits) et une montée en puissance de certains concurrents, l'entreprise a souhaité s'impliquer dans cette recherche afin de relancer sa vision prospective et de faire émerger les innovations qui lui permettront d'assurer son futur

Son choix s'est porté sur la veille et le développement interne de l'innovation par une volonté d'ancrage permanent du processus veille et d'innovation dans l'organisation et les fonctions des différentes unités de l'entreprise. En effet, désirant maintenir sa place de leader du marché, il lui fallait maintenir son avantage concurrentiel tout en profitant d'opportunités de développement à l'échelle mondiale que lui proposait la grande distribution. Le contexte concurrentiel dans lequel elle évoluait était de plus en plus vif. Elle souhaitait doter son organisation d'un système de vigilance global pour pallier les forts risques stratégiques et poursuivre son développement.

3 – Exemple de résultats du diagnostic des pratiques de veille dans l'ETI : des pratiques encore très faibles et opportunistes

Nous présentons ci-après une synthèse des dysfonctionnements identifiés dans les diagnostics des sites, sur cinq thèmes : veille produits, marchés, technologies, ressources humaines et veille stratégique transversale, issue de l'expression des acteurs.

Les personnes, que nous avons interrogées, ressentent un manque global de vigilance sur les produits. Ils font remarquer à cet égard une organisation faiblement attentive aux évolutions du marché et aux idées d'innovation interne. Les exemples les plus fréquemment cités sont : une absence d'orientation claire en matière de veille, un système d'information qui ne permet pas toujours aux informations d'anticipation et d'innovation (émergence de l'idée) de remonter.

Le manque d'écoute entraîne des tensions et une démotivation des salariés qui se « contentent de faire leur travail ». Par exemple, des informations récurrentes concernant des sources d'innovations potentielles ont été transmises de manière formelle (elles reviennent d'ailleurs de manière répétitive dans les entretiens) et n'ont connu aucun retour de la part de la direction. L'entreprise n'a pas réagi contrairement aux concurrents qui parfois ont su exploiter l'information d'anticipation à leur profit. Paradoxalement, il semble que la position de leader de l'entreprise étudiée soit un facteur explicatif de cette « paralysie ». Il lui est difficile de remettre en cause les facteurs clés qui ont permis sa réussite : une innovation dix ans auparavant et des méthodes éprouvées en productivité et rentabilité.

Il existe un écart entre les acteurs sensibles à la veille et la pratiquant de manière informelle et une organisation, à ce stade, peu préparée à sa mise en œuvre effective.

Ainsi, les délais de réaction face à l'évolution du marché sont plus lents chez les concurrents. Ce constat s'est fait de manière objective au travers des changements et des nouveaux produits lancés dans le rayon viennoiserie des GMS. Aucun produit lancé par notre entreprise référente, deux lancés par un concurrent direct et un sorti par un concurrent indirect qui ne semble pas vouloir s'arrêter là (ce qui aggrave les conséquences potentielles de son manque

d'anticipation des changements de son environnement). Un approfondissement de l'analyse de cette entreprise sur ce point-là montre une faiblesse de la fonction marketing, celle-ci n'est pas stratégiquement positionnée dans l'entreprise (une culture d'entreprise très orientée sur la production) et ne dispose pas des moyens d'agir, ni de réagir (pas d'étude de marché, ni de test de faisabilité).

Concernant les aspects technologiques, l'entreprise, qui fabrique elle-même 75% de son parc de machines, ne semble pas à l'affût de technologies potentiellement innovantes ni de sources de performances. De même, le bureau d'étude prend la forme d'un bureau des méthodes. Quant à la veille sur les ressources humaines, elle est instinctive, locale et n'inclut pas de visée stratégique particulière. Si son fonctionnement quotidien est performant, la gestion anticipative des ressources humaines l'est moins (semble-t-il faute d'indications claires). Plusieurs exemples ont été exprimés : le mode de recrutement n'est pas homogène selon les sites, les directeurs n'ont pas reçu de formation spécifique, ni d'objectifs de création d'un vivier de ressources et ils ne prévoient donc pas les compétences dont l'entreprise aura besoin pour innover et pour faire face à la concurrence.

D'un point de vue transversal, la perception de la réalité par les dirigeants est faussée par leur manque d'ouverture générale sur l'extérieur. C'est un des facteurs explicatif de son affaiblissement. Quant au dispositif de concertation sur la stratégie de l'entreprise, il n'est pas toujours performant, aux yeux même des salariés. Le personnel d'encadrement des sites, ne connaît clairement ni les orientations ni les objectifs stratégiques, ce qui le pénalise dans sa recherche efficace d'informations et d'idées d'innovation. Les écarts dans le fonctionnement et le management entre les différents sites sont sources de dysfonctionnements dans la mise en place des projets inter-sites. Le manque de règles du jeu précises sur certaines fonctions crée des conflits entre les sites et rend parfois difficiles les prises de décisions. Certains acteurs clés de la veille stratégique manquent de temps, de ressources, de méthodes et d'outils pour piloter un dispositif de veille. Enfin, former l'ensemble des autres sites est long et le développement de futures innovations sur un site donné engendre des pertes qu'il faudra justifier.

L'entreprise est en phase d'éveil, seuls les dysfonctionnements ont été pointés afin de rechercher les axes de performances potentielles de l'organisation. Suite à cette première phase d'étude, une impulsion a été donnée afin de structurer l'organisation autour des concepts de veille et d'innovation. Nous présentons dans le paragraphe qui suit certaines des actions qui ont été mises en place suite au diagnostic.

Résultats : quatre axes de développement de la veille et de l'innovation/prospective

Les résultats de ce diagnostic (participatif) de veille ont permis d'extraire un certain nombre d'axes d'amélioration de l'organisation. Ainsi, un travail a été conduit de manière transversale afin d'orienter les efforts vers la collecte d'informations d'anticipation et d'innovation. L'entreprise est en phase d'apprentissage, elle souhaite rassembler en permanence les données qui l'intéressent vis-à-vis des tendances du marché, des aspirations des clients, des

mouvements de la concurrence et de la technologie. Ce processus doit être collectif, chaque acteur de l'entreprise est un veilleur potentiel actif ou passif, voire porteur d'un thème de surveillance de l'environnement ou d'un développement pré-identifié par l'entreprise. A titre d'illustration, nous évoquerons la création de la fonction « File ».

Création d'une fonction spécifique (veille stratégique ciblée)

Chacun des sites de production est désigné « file » d'un thème de développement (nouveaux produits, ressources humaines, technologie, amélioration des process ...).

Au sein de chaque site, un porteur (appelé en interne : chef de file), membre de l'équipe de direction du site, est responsable ainsi que son équipe d'un sujet de veille et /ou d'innovation. Il a la charge de le développer de manière pertinente afin de le diffuser dans l'organisation. La possibilité est ouverte de faire appel aux compétences des autres sites pour participer à certaines étapes clés (obtenir une expertise ou un regard extérieur) et à des périodes de tests.

Quand l'innovation est mature, dans le sens où elle a été totalement développée en interne, le chef de file va ensuite la « vendre » à la direction ainsi qu'aux différentes unités de production. Une fois l'innovation acceptée, le site porteur est garant du transfert de compétences à l'ensemble de l'entreprise, afin d'en assurer la mise en œuvre, le lancement et l'intégration. Pour cela, en parallèle, le système d'information a été décloisonné et les moyens nécessaires alloués.

Decloisonnement du système d'information : ouverture et écoute

La vigilance stratégique est portée par l'ensemble des acteurs et s'exerce quotidiennement dans deux directions : « ouverture sur l'extérieur » et « écoute interne ».

Cette veille globale explore les sources d'information et d'innovation : les concurrents, les clients, les produits, les fournisseurs, les technologies, les ressources humaines, le cadre juridique... On constate une responsabilisation des acteurs sur les performances futures de l'entreprise au travers du principe transversal de vigilance.

Toutefois, une simple impulsion stratégique n'est pas suffisante pour aboutir à la permanence de ces pratiques qui, nous l'avons constaté, s'essouffent dans le temps. Des changements structurels et organisationnels sont souvent nécessaires. Cela passe par une intégration de la veille dans la formulation et la démultiplication de la stratégie sur l'ensemble des lignes hiérarchiques. D'autre part, la stimulation volontaire de la vigilance des acteurs nécessite la mise en place d'un dispositif d'écoute, de traitement et d'analyse des informations remontées et la mise en place de règles du jeu précises entre les responsables concernés par ces différentes étapes. La composante humaine de la veille est forte et l'affaiblissement de la volonté des acteurs dû à la démotivation peut entraîner l'arrêt ou le ralentissement du dispositif de vigilance.

Il semble que peu parmi les idées remontées seront exploitables et encore moins donneront potentiellement naissance à une innovation réussie, le traitement de ces informations devient un enjeu. Pour cela, l'entreprise a instauré certaines règles simples entre les différentes personnes concernées :

- accuser réception des informations remontées ;

- donner un délai concernant le traitement des informations en question par les acteurs et les compétences concernés ;
- faire un retour à l'émetteur de l'analyse qui a été faite de son information ;
- Prévoir un système de récompense pour les personnes à l'origine d'une idée innovante.

Cette mobilisation est poussée par des actions de formation importantes dans le processus d'innovation de l'entreprise car elles stimulent l'ouverture d'esprit et encouragent le travail en équipe. Cet effort de formation peut, par exemple, s'attacher aux salariés qui sont en contact avec l'environnement. Ainsi, les prospecteurs, les commerciaux, le service après-vente, seront mieux armés pour identifier et faire émerger les idées nouvelles chez les clients.

Dans la même logique, l'entreprise organisa des rencontres interservices afin de favoriser la synergie des compétences entre les personnes responsables de la production et celles ayant en charge la commercialisation. Une compréhension et un langage presque commun se développèrent au fur et à mesure de ces rencontres.

Elaboration de groupes de projet d'innovation/prospective

Le projet, ici, a deux dimensions : une première concerne le projet d'innovation organisationnelle au sens large et la seconde le développement effectif d'innovations. La décision d'innovation est indissociable de la mise en œuvre du projet (Loilier et Tellier, 1999). L'innovation étant toujours un pari sur l'avenir, elle s'accompagne souvent indissociable d'incertitudes commerciales, techniques, sociétales... Tout le travail mis en œuvre vise la gestion efficace de ces incertitudes variées. Le projet, en ce sens, est une affaire d'intégration et de combinaison de logiques différentes (Giard et Midler, 1996).

L'innovation peut être menée en créant des systèmes de suivi et de coordination des projets retenus ainsi que des mécanismes facilitant leur intégration aux autres activités. C'est cette solution qui semble l'une des plus utilisées par les entreprises.

Cette phase de projet nécessite une mobilisation de l'ensemble du personnel de l'entreprise dans le but d'atteindre l'objectif que l'entreprise s'est fixé : « le développement d'innovations ». Elle est souvent source d'efficacités grâce à l'appropriation d'outils et de méthodes de gestion de projet : *« des méthodes partagées facilitent l'évolution d'une culture et font gagner du temps là où il sera critique d'agir vite. Le temps ainsi dégagé permet de conduire des analyses plus pointues et des sauts d'imagination au moment propice »* (Marciniak et Pagerie, 1999). Dans notre étude, des idées d'innovation ont émergé au moment du diagnostic et parfois de manière redondante. Les plus intéressantes ont été extraites et développées. La mise en œuvre des dispositifs de veille couplés à l'innovation par la méthode de projet a déjà été présentée comme essentielle (Raymond, 2000) compte tenu de l'envergure et de la complexité du sujet.

3 - Mise en évidence d'un lien positif entre l'activation d'un dispositif de veille et la prospective

Ainsi, l'un des courants d'analyse sur les organisations considère l'organisation comme un phénomène en construction (Weick, 1979). Cette perspective place les acteurs et leur subjectivité au centre de la dynamique organisationnelle (Journé et Raulet-Croset, 2004). Une telle approche s'intéresse particulièrement aux organisations en recherche de réactivité, de flexibilité et de vigilance, qui développent des modes de fonctionnement originaux, capables de prendre en compte les aspects flous, ambigus et évolutifs de leur environnement et de leur dynamique interne (Weick, 1995).

L'identification de l'objet de la recherche s'accompagne du repérage des acteurs sociaux qui y sont impliqués directement ou indirectement. Tous les acteurs sont des informateurs potentiels par leur vision et par leur représentation de l'objet de la recherche. On doit donc poser, *a priori*, l'hypothèse que leurs représentations sont partielles. Si l'analyse de l'environnement est à la base de toutes les approches classiques de la stratégie, les tendances du raisonnement s'orientent souvent vers un modèle monorationalnel dans lequel, le responsable optimise ses choix, en fonction de l'analyse qu'il se fait de l'entreprise et de son environnement. Or l'environnement, vis-à-vis duquel la décision est prise, n'est pas objectif : c'est un environnement perçu, un ensemble de perceptions complexes, évolutives, souvent contradictoires ; c'est un artefact qui n'est qu'une représentation partielle et déformée de l'environnement réel (Porter et Millar, 1985).

Il s'agit de perception et d'interprétation qui dépendent, d'une part de l'évolution de l'environnement réel et d'autre part de la vision des décideurs. L'écart entre l'environnement réel et l'environnement perçu dépend de l'état des composantes de la politique générale. La veille stratégique intégrée dans l'organisation est un moyen pour les dirigeants d'affiner leur représentation de l'environnement. Ils recherchent une forme de maîtrise de celui-ci.

Pour atteindre cet objectif, la dimension humaine a pris toute son importance, les salariés de l'entreprise sont devenus des acteurs vigilants, dynamiques pour certains. De même, la volonté de la direction générale a été déterminante dans cette phase d'apprentissage organisationnel. L'intégration d'une vigilance durable dans l'organisation passe par les niveaux d'apprentissage tel que Schein (1993) les a définis : l'acquisition de savoirs, c'est-à-dire l'intégration d'informations dans notre base de connaissances, et l'acquisition de compétences et de routines comportementales. En effet, l'acquisition d'actes réflexes combinaisons de changements comportementaux et cognitifs (Leroy, 1998), est le stade ultime du processus de veille orienté vers l'innovation. Cet apprentissage devient possible lorsque les membres de l'entreprise entament une démarche active et quotidienne de veille au nom de l'organisation. Il s'intègre aux représentations mentales des individus. Ainsi, les acteurs effectuent un apprentissage en boucle lorsque leur vigilance engendre des changements à son tour. Cet apprentissage est le seul qui permet aux organisations de remettre en cause les valeurs et les normes qui régissent leurs théories d'usage. Nous retrouvons cette idée d'entreprise apprenante dans le cas, traité par Penning et Harianto (1992), d'une banque qui a désappris à innover ; il fallut trois ans au dirigeant pour amener son organisation à devenir plus innovante. La temporalité importante d'acquisition des compétences organisationnelles veille/innovation reste un des freins à la mise en place de la vigilance que ce soit en termes de motivation ou de coût.

L'identification des tendances émergentes et sa valorisation s'acquiert progressivement, les résultats ne sont pas visibles à court terme. Le point de départ de tout effort de création de produit est la collecte d'informations stratégiques obtenues grâce à la veille. Ce processus est collectif, chaque acteur de l'entreprise devient un surveillant actif, soit de l'environnement, soit du développement potentiel préidentifié par l'entreprise voire déjà inclus dans sa stratégie. La flexibilité recherchée ou encore les capacités d'adaptation et la compétitivité de l'entreprise dépendent de sa connaissance et de son interprétation des changements qui surviennent dans son environnement (Pateyron, 1998)

Cette recherche nous amène à faire plusieurs constats quant au thème de recherche. Il semble notamment que l'activation d'un dispositif de veille stratégique puisse être reliée à une vision prospective orientée vers l'innovation. Tout du moins, notre terrain de recherche s'est avéré propice, puisque, cette PME a maintenu sa dynamique d'innovation et d'anticipation des scénarii concernant l'évolution de son environnement. Le changement organisationnel s'est opéré et globalement pérennisé.

Toutefois, il ne s'agit pas de la seule conséquence de la mise en place d'une veille stratégique. En effet, cette entreprise était dotée d'une trésorerie solide, d'une direction générale dynamique et fortement impliquée et, surtout, elle maîtrisait déjà les outils de pilotages stratégiques d'activité. Ainsi, l'implantation d'un dispositif de veille stratégique formalisé a pu s'appuyer sur des bases stratégiques effectives.

Il n'est pas certain que des résultats identiques auraient pu être obtenus avec une PME moins dynamique, moins outillée et surtout dotée d'une plus faible volonté d'engagement dans une démarche de progression couplant veille et prospective orientée vers l'innovation.

Le besoin d'une vision prospective prend sa place dans un contexte. Ici, une augmentation dangereuse de l'intensité concurrentielle du secteur s'est avérée un déclencheur pour la direction dans sa volonté de trouver des solutions pour innover de nouveau régulièrement. Le principe d'activation retenu a été l'intégration d'un dispositif de veille stratégique, qui par définition alimente en informations d'anticipation les rouages de décision de l'organisation à des fins innovantes. Ainsi, nous avons pu constater que, par le biais de l'apprentissage, l'entreprise a progressivement augmenté son niveau de vigilance et dans le même temps des projets d'innovation ont vu le jour. Cette attitude de veille orientée vers l'innovation a pris trois formes : d'abord une attitude généralisée d'éveil qui permet à l'ensemble des individus de tisser un réseau de relations et d'échange d'informations aussi bien en interne qu'en externe, ensuite, une attention plus dirigée, notamment au travers d'outils de pilotage, issus de l'identification plus ou moins précise de certains problèmes ou questions d'innovation (exemple groupe de projet) et encore une recherche active souvent ciblée et formelle (exemple « File »). Chacune apportant des éléments alimentant le processus d'innovation et amenant une vision prospective. Si notre cas a montré un lien favorable, nous devons noter que l'entreprise qui a servi de support était, malgré une période d'inertie organisationnelle, d'une nature au moins réactive et apprenante. La mise en œuvre d'une veille a créé une ouverture sur l'extérieur, facteur de stimulation et d'alimentation du processus informationnel qui a pu s'appuyer pour les développer sur des outils de pilotage déjà usités dans l'entreprise. Ainsi, entre la volonté de la direction et une organisation favorable au changement, l'intégration de la veille stratégique a pu s'opérer et développer la vision prospective de l'entreprise.

L'augmentation de la vigilance semble être positive pour alimenter la prospective et relancer l'innovation. Toutefois, il a fallu malgré le contexte plus de deux ans pour obtenir les premiers résultats. Aussi, bien que la pérennité soit un des objectifs, ce processus lent peut être un frein à la mise en œuvre dans des PME moins réactives.

Bibliographie

- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
- Audet, J. (2003). La veille stratégique chez les PME de haute technologie: une étude de cas par comparaisons intersites. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 16(2), 105-129.
- Choo, C.W. (1999), "The Art of Scanning the Environment", Bulletin of American Society of Information Science Technology, Vol. 25, n°3, p. 21–24.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbok of qualitative research* (p. 1065).
- Giard, V., & Midler, C. (1996). Management en gestion de projet: bilan et perspectives. *GREGOR*, 20
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives ; recueil de nouvelles méthodes* (p. 480). De Boeck.
- Jennings, D. F., & Lumpkin, J. R. (1992). Insights between environmental scanning activities and Porter's generic strategies: An empirical analysis. *Journal of Management*, 18(4), 791-803.
- Journé, B., & Raulet-Croset, N. (2004). Le concept de " situation " dans les sciences du management: analyser l'indétermination, l'incertitude, l'ambiguïté et l'imprévu dans l'organisation. *AIMS, Le Havre*.
- Lesca, H. (1994). *Veille stratégique - L'intelligence de l'entreprise* (p. 145). ASTER.
- Lesca, N. et Caron-Fasan, M.-L. (2006) - Veille anticipative, une autre approche de l'intelligence économique, Paris, Hermès Science, 288 p.
- Lesca, N. et Caron-Fasan, M.-L. (2008) - Strategic Scanning Project Failure and Abandonment Factors: Lessons Learned, *European Journal of Information Systems (EJIS)*, vol.17, September 2008, pp. 371-386.
- Lesourne, J., Stoffaës, C., De Geus, A., Godet, M., Saab, A. E., & Schwartz, P. (1996). *La prospective stratégique d'entreprise: concepts et études de cas*. Interéditions.
- Marciniak, R., & Pagerie, M. (1999). *Gestion de projet: guide pratique de la réussite de tous vos projets et produits industriels*. Éditions Weka
- Martinet, B., & Marti, Y. M. (2001). *L'intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l'information* (p. 244). Editions d'Organisation.
- Pateyron, E. (1998). *La veille stratégique* (p. 211). Economica.
- Penning, J. M., & Harianto, F. (1992). Technological networking and innovation implementation. *Organization Science*, 3(3), 356-382
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage.
- Raymond, L. (2000). Globalisation, économie du savoir et compétitivité : un cadre de veille des tendances et enjeux stratégiques pour les PME. *Gestion Poche*, 25(2), 29–38.

- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 13–28.
- Wei, C.-P., Lee, Y.-H. (2004), Event detection from online news documents for supporting environmental scanning, *Decision Support Systems*, Vol. 36, n°4, p. 385-401.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (p. 294). Mac Graw Hill
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Xu, X., Kaye, G., Duan, Y. (2003), UK executives' vision on business environment for information scanning: A cross industry study, *Information & Management*, Vol. 40, n°5, p. 381-389
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. (L. Bickman & D. J. Rog, Eds.) *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (Vol. 5, p. 219). Sage Publications.